

决策权力和监督权力 在创新团队中的不对称配置

李卫东

内容提要：决策权力和监督权力是组织内的两项基本权利，二者在组织中的配置由组织工作的性质决定。团队创新工作的性质决定了团队创新治理收益是决策权力个人化的递增函数；团队创新治理成本是监督权力外在化的递减函数。决策权力分散和监督权力集中的不对称配置有利于团队创新效率的提高。决策权力和监督权力在创新团队中的具体配置情况取决于创新治理收益、创新治理成本、信息成本以及监督成本之间的权衡。

关键词：创新团队 决策权力 监督权力 不对称配置

创新大多是由具有相关技能和知识背景的人组成的团队完成。国内外的学者如傅家骥(1998)、Ambile(1990)、Kanter(1994)、Damanpour(1991)等人的实证研究发现，团队创新的效率和成果除了受企业对创新团队的支持力度以及团队成员的知识和技能的水平构成影响外，还要受团队内权力配置结构的影响。他们认为权力分散配置既便于团队成员充分发挥其知识和技能的专长又便于成员之间的相互沟通和学习，同时还能够激励成员提高其创新的努力水平。但是这些学者既没有从理论上分析创新团队为什么要采取分权式的结

构，更没有分析指出哪种类型的权力应该分散配置，哪种类型的权力应该集中配置以及不同类型的权力之间的配置关系如何。本文首先从一般意义上分析概括组织的工作性质与组织内的权力配置的关系，而后分析团队创新工作的具体性质，最后分析与团队创新工作性质相适应的权力配置并讨论这种权力配置的权变性。

一、决策权力和监督权力的配置与组织工作性质的关系

将组织内的权力分成决策权力、执行权力、监督权力以及受益权力。决策权力是指决定组织成员做什么、谁去做、怎么做的权力；执行权力是指组织成员按照决策权力的要求具体完成某项工作的权力；监督权力是指对决策权力和执行权力具体运用的监督和考核的权力，受益权力是指组织成员分享组织活动成果的权力。

决策权力和执行权力在组织成员之间的配置要有利于组织成员的知识和技能的发挥，监督权力和受益权力在组织成员之间的配置要有利于通过克服组织成员的机会主义行为以激励其努力工作。根据定义，决策权力的配置决定了执行权力

基金项目：国家自然科学基金项目“知识、权利与人的行为：基于网络环境的企业运行效率研究”（70372034）。

的配置, 监督权力的配置情况决定了受益权力的配置情况。

组织内的权力配置结构取决于组织工作的性质。组织成员在工作上的信息不对称性与组织内不同成员所从事的工作之间的互动性刻画了组织工作的性质。当组织成员之间在工作上不存在信息不对称的情况时, 将决策权力、监督权力以及与此有关的收益权集中配置将是有效的权力配置结构, 反之则将决策权和监督权交给占有信息的一方是最有效的权力配置结构; 当组织成员的工作相互关联时, 将决策权力、监督权力和与此有关的受益权力交给一个外在的监督者将是有效的权力配置结构。

这几种权力配置结构的一个共同特征是决策权力与相应的监督权力掌握在同一个组织成员手中, 即决策权力与监督权力对称配置。在团队创新过程中, 组织成员的工作既紧密联系又具有显著的信息不对称性, 那么, 决策权力和监督权力还能够对称配置吗?

二、团队创新工作的性质

与重复性工作相比较, 创新工作在学习机制上、任务的特征上以及激励特征和组织安排上都存在显著差异。

(一) 团队创新的学习机制

一部分团队创新任务可以由个人通过学习独立完成, 这是团队创新中的分工。另一部分团队创新任务需要团队成员通过交换他们的知识才能够完成, 这是团队创新中的协作。团队成员间的知识交流越充分, 越便于团队成员之间的协作, 创新的效率越高。团队成员间的知识交流即团队学习是决定团队创新业绩的主要因素。而紧密接触深度沟通是团队创新中知识交流的必要条件。

(二) 团队创新的工作特征

1. 创新的难以度量和分割性

团队成员间的知识交流形成了引起团队成员学习的外在刺激, 每个成员从多个成员那里获取了多个刺激后形成了自己对某些事物的稳定的认知模式, 稳定的认知模式的形成就意味着团队成员完成了他的创新任务。由于认知模式是获取多种多样数量巨大的刺激后形成的, 因此他很难分清其中某一项刺激的具体贡献。团队创新成果是所有个人创新成果有机联系起来的, 难以从团队创新成果中度量每个成员的具体贡献。从个人创新和团队创新中难以度量其他人的贡献, 即为团队创新的难以度量和分割性。

2. 创新任务的不确定性

创新任务的不确定性指创新任务的内容、任务的执行进程、任务的执行结果都具有不确定性。创新任务内容的不确定性指创新过程中遇到的问题以及解决问题的方案具有不确定性, 创新任务执行进程的不确定性指完成任务的时间和逻辑顺序具有不确定性, 任务执行结果的不确定性指同样的创新任务可能会产生不同的创新结果。导致创新任务不确定性的主要原因是创新环境的可变性和难以控制性, 因此Kanter(1994)认为创新往往在不可预见的延迟和阻滞中进发, 创新过程充满了无序和混乱, 创新的实质就是一个不断消除不确定性并使创新方案和创新结果之间的关系逐渐稳定的过程。

3. 创新的艰难性

Nelson和Winter(1982)认为完成组织内各项活动的知识经过长期运用后转化为组织成员的工作惯例, 组织成员在惯例的支配下能够不加思考地、习以为常地进而高效率地进行重复性工作。当组织成员从事创新性工作时, 要不断地打破既有的工作惯例和塑造新的工作惯例。因而创新工作对成员注意力的集中程度要求非常高, 即创新性任务的完成较为困难, 组织成员的精力消耗成本较高。

(三) 团队创新的激励特征和角色安排

1. 创新主体的内激励性

创新主体的内激励性是指创新工作任务本身给创新人员带来的激励,如创新主体对创新任务的好奇心、喜欢以及为此全身心投入等,内激励往往产生于创新任务的展开过程中。赫兹伯格的激励双因素理论强调内激励的作用,即任务本身才是使员工感到满意和愉快并激励员工全身心地投入工作的因素,任务以外的其他因素如工作环境、薪酬待遇等外在激励只能防止员工产生不满情绪并放弃工作,不是激励员工全身心投入工作的因素。Amabile(1990)的实证研究发现内激励与个人创造力在长期内呈显著的正相关关系,而诸如货币奖励、职务晋升等外激励与个人创造力在长期内呈负相关关系。

2. 团队创新的角色安排

Cohen和Levinthal (1990)认为学习具有“状态依赖”和“边际搜寻”性,前者是指个人或组织已有的知识决定着其进一步学习方向和内容,后者是指在既定的学习方向和内容情况下,首先学习那些与既有知识最接近的知识,即学习是一个渐进累积的过程。因此将团队创新任务按照成员的不同专业知识背景进行分工能够提高成员学习和创新的效率。由于创新任务难以度量和分割并存在显著的不确定性,因此创新团队内部的业务分工作具有相对性和模糊性。

三、创新团队内决策权力和监督权力的特殊配置

组织内的权力配置包括两个方面,一个方面是有关组织总体工作方向和内容的决策权力和监督权力的配置,另一个方面是组织内每个成员在完成其工作时的决策权力和监督权力的配置。很明显,当组织成员个人的决策权力与监督权力的配置与组织总体决策权力和监督权力配置发生冲突时,前者要服从后者的安排,因为后者对组织的边际贡献大于

前者。

在团队创新中,成员交流的知识在很大程度上是隐性知识,隐性知识难以用语言和文字向外表达,由此决定了团队成员之间在创新工作上存在显著的信息不对称,因此将决策权力和监督权力集中起来不是有效的权力配置结构。一方面,团队创新中的信息不对称分布要求将决策权力和监督权力交给占有信息的成员,即在创新团队内部推行绝对的分权;另一方面,团队创新工作的紧密关联性要求将决策权力和监督权力交给一个外在的成员。此外,团队创新中的内激励性要求创新者个人掌握决策权力和监督权力以提高其内激励水平,同时业务分工和职能分工上的模糊性又要求将决策权力和监督权力集中起来以克服机会主义行为。

因此决策权力和监督权力的具体配置情况取决于相应的权力配置收益和权力配置成本之间的权衡。将由决策权力合理配置导致的创新效率的提高称作创新的治理收益。将对创新成员监督度量不力导致的创新效率的下降称作创新治理成本。

(一) 创新治理收益

创新过程就是不断地产生和整合新知识的过程,因此创新治理收益包括知识产生的治理收益和知识整合的治理收益。

1. 知识产生的治理收益

创新知识的隐含性意味着本人才了解知识的产生过程和产生条件以及知识的完整内涵。因此,应该将知识创造过程中的工作方法、工作程序和资源配置等的决策权交给成员个人,即知识的产生效率是决策权力个人化的单调递增函数。此外,只有团队成员知道自己喜欢以哪种方式完成那些内容的创新任务,因此如果将创新任务选择和完成方式的决策权交给成员个人会提高其内激励水平,进而提高其创新的努力程度和创新效率。因此,从

内激励的角度看,知识的产生效率同样是决策权力个人化的单调增函数。

2. 知识整合的治理收益

创新任务的难以分割性意味着团队成员个人的创新知识只有被不断地整合起来之后才能够指导新知识的进一步创造并最终使创新得以完成。知识的隐含性意味着只有个人才知道如何能够有效地整合他们之间的知识。因此将创新知识整合的方式、步骤以及与此有关的资源配置的决策权力交给团队成员个人将会提高创新知识整合的效率。此外,知识的整合过程同时也是新知识的创造过程,个人按照自己喜欢的方式整合各自的知识将会提高其内激励水平,由此导致了个人创新效率的进一步提高。

总之,创新知识的产生效率和创新知识的整合效率的加总,即创新治理收益(R)是决策权力个人化(P_d)的单调递增函数,即 $\frac{dR(P_d)}{dP_d} > 0$ 。

(二) 创新治理成本

1. 创新监督的必要性

根据前面的分析,只有在外在成员的严密监督下,才能够尽可能将创新任务的不确定因素和创新任务的难以分割性以及业务分工和职能分工的模糊性引起的团队成员机会主义行为对创新效率的影响区分出去,以提高团队成员的创新努力水平。

此外,创新的艰难性意味着如果不能对其创新成果准确度量就难以做出相应的外在激励安排,从而会挫伤团队成员的创新积极性并使创新效率下降,即创新治理成本对监督权力配置的敏感性很强。

2. 自我监督度量的不可行性

创新知识的隐含性使得外在的监督度量者难以了解成员创新的新颖程度和成员创新贡献的大小,因此将监督度量权力交给创新成员进行自我监督度量的效率最高。自我监督的一个前提是团队成员必

须获得与此有关的全部创新收益,即“剩余索取权跟着剩余控制权走,剩余控制权跟着剩余索取权走”(张维迎,1994),否则团队成员将采取机会主义行为。但是创新任务的难以分割性意味着一项创新任务由多个成员共同完成,一项创新任务的产生和完成是另一项创新任务产生和完成的前提,很难确定某个成员在一项创新中的具体贡献。因此团队成员难以获得自我监督的全部收益,即自我监督度量不可行。

3. 创新的外在监督和创新治理成本

在团队创新活动中,外在监督者掌握的监督权力越多,团队成员机会主义行为的可能性就越小,由此导致的创新效率的下降就会越少,反之亦然。因此,创新治理成本(C)是监督权力(P_m)外在化程度的单调递减函数,即 $\frac{dC(P_m)}{dP_m} > 0$ 。

(三) 决策权力和监督权力在团队创新中的不对称配置

由于创新治理收益是决策权力个人化程度的单调递增函数,创新治理成本是监督权力外在化程度的单调递减函数,因此决策权力最大程度的个人化和监督权力最大程度的外在化是团队创新效率最高的治理结构安排,即决策权力和监督权力的不对称分布是创新团队治理结构的特殊安排。

四、创新团队内权力配置的权变性

决策权力最大程度的个人化和监督权力最大程度的外在化是对创新团队治理结构的一种极端抽象,创新团队治理结构的具体安排还要受其他因素的影响,即创新团队治理结构的安排具有权变性。

首先,决策权力的配置往往影响着监督权力的配置。决策权力的高度个人化配置虽然可以提高创新治理收益,同时也会提高团队成员工作的自由度进而增加其机会主义行为的可能性,由此导致既定外部监督权力安排下的创新治理成本的提高;反过来,监督权力的高度外在化配置虽然

人力资源

可以降低创新治理成本,但在一定程度上会限制团队成员创新决策的自由度进而降低创新治理收益。因此创新治理收益与创新治理成本之间存在着反方向变化关系。

其次,虽然创新治理收益是决策权力个人化程度的单调递增函数,但是决策权力的高度个人化意味着显性知识即信息交换模式的网络化,相对于单一中心的信息交换模式,网络式信息交换模式的信息交换次数更多、信息失真的可能性更大,由此必然导致创新效率下降,即产生信息成本。虽然监督权力的高度外在化可以降低创新治理成本,但是监督权力的高度外在化要求有更多的团队成员从事监督工作,并且要求某些团队成员专门从事监督监督者的工作,由此导致监督成本的提高。

因此,最佳的决策权力个人化程度和监督权力外在化程度决定于创新治理收益、创新治理成本和信息成本、监督成本之间的权衡。一般情况下,渐进式团队创新的决策权力的个人化程度较低,监督权力外在化的程度较高;激进式团队创新的决策权力个人化程度较高,监督权力外在化程度较低(Dampour, 1991)。

参考文献:

1. Hayek, F.A., 1945, "The use of knowledge in society", The American Economic Review, 35: p519-530.
2. Polanyi, M., 1967, "The Tacit Dimension of Knowledge", Anchor Books, Garden City, NY.
3. Alchian, Armen, A. and Demsetz, Harold, 1972, "Production, Information Costs, and Economic Organization", American Economic Review, 62: 777-795.
4. Cohen, Wesley M. and Lecinthal, Daniel A., 1990, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, Vol. 35.
5. Kanter, R.M., 1994, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations", Research in Organization Behavior, 10: 160-211.
6. Amobile, T.M., 1990, "Social Influence on Creativity: Evaluation, Coaction, and Surveillance", Creativity Research Journal, 3: 6-21.
7. Nelson, R.R., and S.G., Winter, 1982, An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press, Cambridge, MA.
8. Damanpour, F., 1991, "Organizational innovation: A meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", Academy of Management Journal, 34(3): 555-590.
9. Johannessen, J.A., Hauan, A., 1996, "Information, Innovation and Organisational Learning", Creativity and Innovation Management, Vol. 3.
10. 张维迎:《企业理论与中国企业改革》,北京大学出版社,1994年版,pp: 53-63.
11. 刘正周:《管理激励》,上海财经大学出版社,1999年版,pp:63-65.
12. [瑞士]皮亚杰:《发生认识论原理》,商务印书馆,1981年版,pp:184-271.

(作者单位:厦门大学管理学院)

(责任编辑:华 茂)